

## التعليم العالي في الوطن العربي تطوير الأداء.. وتميز المخرجات

ا.د. مصطفى عبد السميع محمد

### مقدمة:

يتميز عصرنا عما سبقه من العصور بسرعة الخطو، وتدافع المخرجات المعرفية، وانتشار ما يرتبط بها من المهارات، والوجدانيات، في حراك سريع يصعب قياس مداه وتحديد أثره، وذلك نتيجة لتنامي الموجات الاتصالية، وتعدد آلياتها، بسبيل التقريب فائق السرعة بين الدول، والذي أصبح توجهاً جبرياً في كل أرجاء المعمورة.

ولا شك أن الأمر ينعكس على الأفراد والجماعات والأمم في كل جوانب الحياة، فيتحول الخاص إلى عام، ويتحول المحدود إلى مطلق، وتتحول السمة الأغلب إلى ظاهرة. ويبدو هذا على الأخص فيما يقدم من خدمات للبشر في أوطانهم، ومن بينها "التعليم" بوصفه الركيزة الأساس، والنسق الداعم للتنمية بجوانبها الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية. فالتعليم بنظمه وأنساقه وبرامجه يتحول من "المحلي" أو "الوطني" إلى العالمي، ويزيد من ذلك: توسع نطاق التعاون الدولي بين الأمم، والذي يتبدى في العون الفني، وعمليات التوأمة، وترسيم مراكز مشتركة للتميز، وإنشاء الكراسي العلمية والمنح الدراسية، وتبادل الخبرات المهنية... إلى غير ذلك من المشهود في علاقات البلدان الأكثر تقدماً مع غيرها. ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بهذه التحولات ظهور مفردات غير مألوفة، يرغب البعض في بعثها نشرًا لتوجهات بعينها،

من قبيل: "التوازن المعرفي" بديلا عن "التمذهب" في العلم، و"الشفافية" بديلا عن "الموضوعية" في البحث، و"التمكن الثقافي" بديلا عن "الوعي" في القضايا المجتمعية، و"الهيمنة" بديلا عن "التأثير" في القضايا السياسية، و"الحصانة الفكرية" بديلا عن "حرية التعبير" في القضايا الفكرية.... وغير ذلك من مفردات ظهرت وتظهر كل يوم في لغتنا الرسمية، وفي لغة الشارع، واللهجات المختلفة، لتؤثر في كيانات المجتمعات والأمم بالظهور في مفردات ثقافاتنا ونظمها الاجتماعية على اختلافها.

ولعل التعليم العالي في عالمنا العربي - والذي يقترب عدد مؤسساته من الثلاثمائة - تنداعى خصوصياته الإقليمية أمام طغيان العولمة بكينونتها وأدواتها ومنتجها، مما يتطلب من القائمين عليه النظر في تحسين هياكله، وتطوير برامج، وربطها بمؤسسات المجتمع الأخرى ليفيد منها، ويفاد منه. فقد أصبحت محاط الضعف في هذا التعليم قوية وظاهرة، على الرغم مما يبذل فيه من جهد. وتتبدى تلك المحاط على سبيل المثال في: غياب الفلسفة الواضحة المعلنة للتعليم العالي، وغياب الرؤية الكلية المشتركة لنظمه وأنماطه ومساراته، وقصور التكامل بين التعليم العالي وما قبله، وبينه ومؤسسات المجتمع الأخرى، وتعدى المد الروتيني ليغطي أنشطة التعليم العالي مثل: أنظمة القبول، وزمن التمدرس، وأساليب التقويم وأدواته، وتقليدية التشريعات المستخدمة وجمودها، وندرة دراسات التقويم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي، وندرة البحوث المؤسسية التي تسعى لعلاج مشكلات تلك المؤسسات، وعدم إيمان أعضاء هيئات التدريس بالتنمية المهنية مفهوماً وطريقة لتطوير الذات، وتخلّف المحتوى العلمي للتدريس عنه في دول أخرى... إلى غير ذلك من محاط أو مواطن للضعف تدعو إلى البحث في كفاءات تطوير الأداء وتمييز المخرجات لمواجهة ما تعايشه البلاد العربية من متغيرات عولمية وقومية ووطنية.

وفي إطار ما ينبغي التحوط له، وأخذه في الاعتبار عند التخطيط للتعليم العالي: مجموعة من العوامل التي أشارت إليها بعض الأدبيات الدولية بتساؤلات يمكن تقسيمها في محاور، لعل من أهمها:

### أولاً: طبيعة التعليم والتدريب:

- (أ) كيف يمكن تشجيع الاتصال المباشر أو التفاعل أو التأثير داخل المؤسسة، وفي المقررات الإلكترونية بغية إنشاء تعلم اجتماعي ونشر التفكير النقدي؟
- (ب) ما هي صور المزج المناسبة بين نوعي التعليم المباشر والإلكتروني؟

(ج) كيف يمكن للطلاب أن ينشئ مسلكاً أكاديمياً خاصاً به؟

(د) هل هناك تزايد في برامج العلم والتكنولوجيا؟ وما آفاق العلوم الإنسانية؟ وما مصادر اشتقاق الطلاب لقيم العيش ومفهوم المحاسبية؟

(هـ) كيف يمكن للطلاب الاستفادة من مقررات إلكترونية تبث من ثقافة مغايرة للثقافة العربية؟

(و) كيف في إطار التنوع في المصادر المشار إليه أنفاً المحافظة على الهوية الوطنية والانتساب المجتمعي؟

### ثانياً: الإدارة الأكاديمية:

(أ) ما الآليات والإجراءات المرغوبة والفعالة لتقوية قدرة النظام الإداري على التكيف والتجدد؟ وكيف يكون مستقراً في بيئة تتغير على الدوام؟ وماذا يضمن اعتماد مرونته؟

(ب) ما أساليب دعم التفاعل البيئي للأقسام العلمية داخل المؤسسة وخارجها؟ وضمن البرامج وخارجها؟

(ج) كيف يمكن تنظيم برامج ومقررات للطلاب الدارسين لبعض الوقت (بالدوام الجزئي)؟ وللخريجين المعاولين للدراسة؟ هل تكون لهم برامج منفصلة؟ هل يجب تكييف المقاربات التربوية لاستخدامها مع هؤلاء الطلاب؟

(د) هل تقوم سمعة المؤسسة على سمعة برامجها؟ أو أساتذتها؟

(هـ) ما هو مستقبل المنتدبين؟ والمؤقتين؟ والمثبتين من الأساتذة؟

### ثالثاً: التمويل:

أ- كيف يمكن ضمان مصادر مستدامة لتمويل المؤسسات لدعم بنائها التحتية وتجهيزاتها الأكاديمية؟

ب- كيف يمكن للمؤسسات أن تظل بحيويتها الوظيفية في إطار ما يظهر من اضمحلال الأثر للشهادات وأهميتها؟

ج- كيف يمكن للمؤسسات ذات البنية اللامركزية (ذات كليات وأقسام مستقلة ذاتياً) أن تواكب التحديات الجديدة بتغيير منضبط؟

د- كيف يمكن الحفاظ على مفهوم "المهمة الأكاديمية" وتوجيهها الموجب لخدمة المجتمع في ظل تأثير رأس المال الخاص؟

ه- كيف يمكن الحفاظ على الحرية الأكاديمية لأفراد المؤسسة على نحو أفضل مع تزايد تأثير التمويل الخارجي الوطني أو الدولي لبرامج البحوث؟

#### رابعاً: استخدام التكنولوجيا:

أ- ما أفضل التكنولوجيات الملائمة لتنفيذ برامج التعليم وما يصاحبها من أعمال للإدارة؟

ب- ما مدى التوازن الواجب بين اللمسة الفائقة High Touch، والتكنولوجيا الفائقة High Tech؟ والذي يعزز الاتجاه نحو استخدام التكنولوجيا؟

ج- ما سبل دعم التدريب في مواجهة التفشي التكنولوجي في مجال التعليم بالممارسة (Hands - on)؟

د- ما سبل الحفاظ على الهوية اللغوية والثقافية باعتبارها ركيزة في عالم أضحى فيه التواصل اللغوي أكثر إلحاحاً؟

ه- ما كفاءات العمل على نشر الفكر التكنولوجي أساساً لتيسير الأعمال الأكاديمية والإدارة؟

و- كيف يمكن الحفاظ على الحرية الأكاديمية على النحو الأفضل مع النمو التكنولوجي المتزايد والمعقد في مجال البحث العلمي؟

#### خامساً: الملكية الفكرية

أ- كيف يجب تحديد حقوق الملكية الفكرية المتضمنة في المواد التعليمية سواء على الشبكات أم في اللقاءات التقليدية؟

ب- ما أساليب حماية الملكية الفكرية في البحوث وفي المواد التعليمية؟

ج- ما ضوابط استخدام المواد التعليمية؟

د- من يملك المقررات الإلكترونية التي تستخدم على الشبكات؟

ه- كيف يمكن التوفيق بين الحرية الأكاديمية للأساتذة وبين حقوق مؤسساتهم ومصالحها؟

## سادساً: ضمان الجودة:

أ- ماذا يقصد بالجودة في التعليم العالي؟ ما أبعادها؟ وما أنماطها؟ وما كفايات تطبيقها؟

ب- ما المعايير الواجب توافرها لتحديد الجودة؟ وما مؤشرات قياسها الإدارية والأكاديمية؟

ج- ما نوع التقويم الذي يستند إليه لمعايرة البرامج التي تبث على الشبكة؟

د- هل نستخدم ذات المعايير التي تطبق لتقويم الطالب النظامي مع الطالب ذي الدوام الجزئي؟

هـ- كيف يمكن للسلطات الوطنية ضبط الجودة ومراقبتها في المؤسسة التعليمية الخاصة الوطنية أو الأجنبية؟

و- كيف يمكن فتح قنوات بين مؤسسات التعليم التقليدي، والتعليم من بعد فيها والمؤسسات الافتراضية بحيث يمكن للطالب - إذا أراد - أن ينتقل بينها حسب ظروفه مع احتساب تقديراته؟

ز- كيف يمكن تقويم كفايات الطالب الذي ينتهج مسالك أكاديمية في عدة مؤسسات؟

\* ولعل ما ورد - أنفأ - في المحاور الستة السابقة تعود إلى مراجعة مجموعة من المقولات الشائعة، والتي تعبر عن قضايا جدلية لابد أن يعاد تقييمها بدقة عند النظر في عمليات تطوير التعليم العالي.. وقد يكون من بين تلك المقولات أن:

\* خصوصية مؤسسات العالم العربي تتبدى فيما نعيشه من تناقضات مختلفة تعبر عن عصور مختلفة في آن واحد.

\* التغيير الإيجابي يتطلب محاربة الأمية المجتمعية Societal Literacy كما يتطلب الدعم أو التمكين التنويري لأصحاب المجال الأكاديمي Literacy Improvement.

\* المقارنة بين أنساق التعليم العالي بدول مختلفة قد يكون أحد السبل لدفع التغيير ودعمه، ولكنه ليس السبيل الأوحده.

\* الثقافة العربية ليست أداة أو وسيلة للتنمية فحسب. بل هي منهج للتنمية وغاية أساس لها. من هنا يكون للتعليم العالي دور رئيس في دفع التلوث الثقافي الناتج عن الغزو، أو الاستدماج، أو التماس، أو الاستقطاب أو العبور أو الاختراق أو التداخل الثقافي.

### تطوير الأداء

تنمو مؤسسات التعليم العالي في البلاد العربية باضطراب قد لا يكون متزامناً مع خصائص وحاجات مجتمعاتها ولا مع التطورات الحادثة لمثيلاتها في العالم المتقدم من حيث الهياكل والبنى، وفلسفات الأداء وتوجهاته، وموجهات البرامج العلمية، ومؤشرات قياس مخرجاتها. وربما يعود ذلك إلى تحمل الحكومات العبء الأكبر في الإنشاء والرعاية، باعتبار مؤسسة التعليم العالي جهازاً من جملة الأجهزة التي تقوم عليها الدولة، كما قد يعود ذلك إلى أسباب أخرى سياسية أو اجتماعية أو غيرها.

ولعل النمو المشار إليه أنفأ، وما يحيطه من عوامل وقوى، ينعكس على مؤسسات التعليم العالي من حيث الأدوار والمخرجات. غير أنه لتحسين أو تجويد أو تجديد أو تطوير تلك المؤسسات معنوياً ومادياً - بكل المعاني - ولمحاولة الإجابة عن التساؤلات التي سبق ذكرها لابد من وجود ثلاث ركائز رئيسة هي:

أ- معايير تستخدم كموجهات للأداء Standards ، ومحكات لرسم فعاليته سواء في الجوانب الأكاديمية أم في الجوانب الإدارية أم في الخدمات والأنشطة.

ب- متابعة لرصد المسار وتصويبه Monitoring تتم بالدراسة الذاتية قبل التحكيم الخارجي، وترتكز على الفحص والتدقيق الدوري والمدرجات الموثقة كمؤشرات لإنجاز الأداء Rubrics.

ج- اعتمادية للمؤسسات Accreditation بناء على ما تصل إليه من مستوى قياساً إلى المطلوب المجتمعي، ومقارنة بالمعايير العالمية في مجال تخصص تلك المؤسسات.

فيما يلي نتناول بإيجاز الحديث عن كل من الركائز الثلاث:

### أولاً- المعايير:

المعيار هو وحدة قياس المستوى المتوقع للأداء الذي يجب أن تلتزمه المؤسسة بحيث يحقق قدراً مرجوياً من الجودة Quality أو التميز Excellence.

- وتتسم المعايير بمجموعة من السمات أوردتها الأدبيات، نوجز أهمها فيما يلي:
  - \* الشمول: بحيث تتناول الجوانب المختلفة للعملية التعليمية والتعلمية والأبعاد المتعددة لكل من تلك الجوانب.
  - \* الموضوعية: بحيث تركز على عناصر المنظومة التعليمية بلا تمييز وتناؤى عن الأمور والتفصيلات التي لا تخدم الصالح العام.
  - \* المرونة: بحيث يمكن تطبيقها في مؤسسات مختلفة وفقاً للظروف البيئية والجغرافية والاقتصادية المتباعدة.
  - \* المجتمعية: بحيث ترتبط بمدى ما يرومه المجتمع من تنمية، يمكن للمؤسسة الإسهام فيه.
  - \* التطور: بحيث يمكن تطبيقها لفترات زمنية ممتدة بتعديلها وتحديثها لتواجه المتغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية والمجتمعية.
  - \* قابلية للقياس: بحيث يمكن مقارنة المخرجات المختلفة للتعليم بالمعايير المقننة للوقوف على جودة تلك المخرجات.
  - \* التشاركية: بحيث تسهم الأطراف المتعددة والمستفيدين في المجتمع في إعدادها من ناحية، وتقويم نتائجها من ناحية أخرى.
  - \* الأخلاقية: بحيث تستند على مبادئ مرغوبة في تطبيقها معتمدة على القوانين السائدة ومراعية عادات المجتمع وسلوكاته.
  - \* الداعمة: بحيث لا تمثل هدفاً في حد ذاتها، وإنما هي آلية لدعم العملية التعليمية التعلمية والنهوض بها.
  - \* الوطنية: بحيث تلتزم السياسة العامة للقطر في المجال الخاص بها.
- ولعله قد آن الأوان لتأسيس نظم للتعليم العالي قائمة على المعايير، تنص عليها التشريعات المختلفة بالبلدان العربية، كما تنص تلك التشريعات على مبادئ للعمل وموجهات للمسائلة Accountability للنظام وأفراده ولا بد لتوافر هذا النوع من التعليم مجموعة من الأمور الموضوعية، قد يكون من أهمها:

1- فهم واضح لدى جميع العاملين من أكاديميين وإداريين وفنيين وغيرهم لمعنى المعايير Standards سواء معايير الأداء أو معايير الأشياء (البرنامج - الإشراف - التقويم...) وكذلك وما يرتبط بهذا المفهوم من مفاهيم أخرى مثل مدرجات القياس Rubrics، والدلائل النوعية Benchmarks... وغير ذلك.

2- تحديد دقيق بفرقاء عمل من المتخصصين المهتمين والقائمين على التعليم العالي لمعايير التميز أو الجودة ، اتساقاً مع التوجهات العالمية التي تم اختبارها وذلك بصياغة واضحة محددة المعنى تتأطر بالجوانب المعرفية والمهارية سواء بسواء.

3- آليات لازمة لتنفيذ تطبيق تلك المعايير طبقاً لإمكانات النظم التعليمية. وكذلك ما يلزم لها من نظم للمتابعة، وأدواتها وسقف زمني معين تتم بعده المراجعة والتقييم والتطوير للمعايير وآليات تنفيذها.

4- إدارة مسئولة - وحدة / مكتب / قطاع / قسم - للمعايير يكون مسؤولاً عن التطبيق والمتابعة والمساءلة وفقاً للمستويات المنصوص عليها بالتشريعات.

ولا يستطيع أحد - من وجهة نظر الكاتب - أن يفصل بين عناصر المنظومة التعليمية ليفرد الحديث عن المعلم منفرداً أو البرنامج منفرداً أو التقويم منفرداً، فهذا فصل مصطنع غير مرغوب لما للنظام من سمة التكامل. غير أننا هنا نحاول بإيجاز أن نشير إلى بعض دعائم تطوير منظومة التعليم العالي فيما يلي:

- إن المعلم في التعليم العالي مطالب أولاً بقدر من الثقافة العامة تجعله محاطاً بما حوله من مجريات، فهو عرضة - أياً كان تخصصه - لحديث أو حوار أو موقف يتطلب منه ثقافة عامة سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو غير ذلك، كما أنه كذلك مطالب بثقافة أكاديمية بمجال تخصصه جنباً إلى جنب مع المكنة التخصصية والدربة التفاعلية مع أطراف مختلفة من القراء والطلاب الدارسين وطلاب البحث.

- وقد أشارت بعض الأدبيات إلى أنه لا بد للتطوير من وجود برامج تدريبية تفاعلية لأعضاء هيئة التدريس، يمكن أن تشمل:

إعداد وتنفيذ برامج التميز العلمي	التعليم / التعلم الإلكتروني
التقويم الذاتي والمؤسسي	التطوير التنظيمي
تخطيط وإدارة المؤسسة	مهارات تطبيق الجودة الشاملة
مهارات الاستشارات الأكاديمية	مهارات الاستشارات الإدارية
أساليب إعداد وإدارة الميزانية	تطوير البرامج التعليمية
تطوير مصادر التعلم وإدارتها	تطوير مهارات التواصل المؤسسي



- أما البرامج التعليمية فإن الانطلاق لتطويرها يعني عدة أمور، قد يكون بينها الانفتاح الأكاديمي على تخصصات جديدة، ومحتوى أحدث للتخصصات القائمة، وإتاحة فرصة الإبداع لعضو هيئة التدريس للإنتاج العلمي والتواصل المتجدد مع فعاليات تخصصه خروجاً عن حظيرة الموضوعية والالتزام بنص جامد، ينتقل به بين طلابه لأجيال. كذلك فإن الانطلاق للتطوير يعني تعدد الصيغ للبنى المعرفية متعددة التخصصات Multi Disciplinary وبينية التخصصات Interdisciplinary ومتعدية التخصصات Transdisciplinary، ويعنى هذا فيما يعنيه إعادة النظر في الأقسام العلمية وأدوارها المستقلة وإيجاد روابط بينها على المستويات التنظيمية، والإدارية والأكاديمية ليختلف مفهوم الدور والعلاقة عما هو قائم.

ويرى بعض التربويين أن برامج التعليم العالي المستحدثة، يجب أن تهدف فيما تهدف إليه إلى:

1- إحداث نُقْلة فكرية وسلوكية لدى الطالب ليتحول من متلق إلى باحث ومناقش وحلّال مبدع لما يواجهه من مشكلات سواء أكانت علمية أم اجتماعية، شخصية أم عامة.

2- ترسيخ الهوية الوطنية للطلاب ودعم فكرة المحاسبية لديه والتأكيد على وعيه بمفاهيم العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص.

3- رفع مستوى الوعي الاجتماعي للطلاب إلى درجة "النقدية" والتي تعنى تمثله للمعطيات اللازمة لحل مشكلات مجتمعه باستخدام ما تعلم ونشر الثقافة العلمية مسهماً في رفع مستوى الوعي بين الأفراد والجماعات.

4- توسيع قدرات الطالب الخريج بحيث يمكنه معاركة الواقع الاقتصادي بتطوير ذاته الوظيفية في المجتمع، ويمكنه تحديث معارفه ومهاراته بسهولة، ذاتياً.

5- توعية الطالب بأن المعرفة البشرية هي من صنع البشر وأنها قد تكون محل شك وأننا في المجال العلمي لا بد أن نفرق بين الحقيقة واليقين.

ومن الجدير بالذكر أن البرامج التعليمية بمؤسسات التعليم العالي لم تعد وحدها قادرة على التعاطي مع طوفان المعارف في شتى مجالات العلم. ومن هنا كان نداء خبراء التعليم بضرورة الاستفادة بالبرامج المجتمعية Societal، وأدواتها هي أدوات الإعلام في المجتمع من صحافة، وشبكات وإذاعة، ومؤسسات خدمية وغير ذلك لنشر

الثقافات المرتبطة بالتخصصات العلمية، ببرامج متقنة الإعداد والإخراج يقوم عليها متخصصون كل في مجاله.

وإذا كان إعداد البرنامج الدراسي هو مسؤولية الأستاذ في التعليم العالي فإنه لابد من التزامه بمجموعة من المعايير التي تيسر كفاية وفعالية ما يتعاطى به مع طلابه، من ذلك مثلاً:

- المعايير الفلسفية وتعنى بماذا تريد الأمة من أبنائها، وبموجهات السلوك الداعمة لمقتضيات التطور.
- المعايير النفسية وتعنى بماذا يستطيع الطالب أن يفعل وفي أي ظروف لتنمو معارفه ومهاراته.
- المعايير العلمية وتعنى بماذا يتضمن المحتوى التعليمي من حديث أو أكثر حداثة ليتسق مع الثورة المعرفية متجددة الأبعاد.
- المعايير العملية وتعنى بإمكانية التطبيقات التكنولوجية وزرع الفكر التكنولوجي لدى الطلاب سبيلاً لمواجهة متغيرات العصر.
- المعايير المهنية وتعنى بتوفير مادة لتعليم الطالب كيف يتعلم وتيسر له مواجهة سوق العمل بمتغيراته المختلفة.

ومعلم التعليم العالي - بذلك - يحاول أن يحدث مجموعة من التحولات قبيل:

- \* تحول من تعليم محدود الأمد إلى تعلم مدى الحياة.
- \* وتحول من اعتماد للطالب على آخر إلى اعتماد على الذات.
- \* وتحول من نشر ثقافة الموالاة إلى ثقافة المعاناة.
- \* وتحول من ثقافة الاستهلاك إلى ثقافة الإنتاج.
- \* وتحول من مبدأ المبركة إلى مبدأ المشاركة.
- \* وتحول من ثقافة الاجترار إلى ثقافة الابتكار.
- \* وتحول من ثقافة التسليم إلى ثقافة التقويم.
- \* وتحول من ثقافة المواءمة إلى ثقافة المفاهمة.
- \* وتحول من ثقافة الكفايات إلى ثقافة الكفاءات.

- أما إدارة مؤسسات التعليم العالي في البلاد العربية فيقوم عليها أعضاء هيئة التدريس بالاختيار من السلطة الأعلى، وعلى حد علم الكاتب فلا يوجد مدير

متخصص في اى من تلك المؤسسات. ويؤثر في الدور الإداري من حيث الكفاية والجودة في المؤسسات التعليمية مجموعة من العوامل التي تتطلب الحيلة والحذر، من أهمها:

\* غموض الدور الإداري (Ambiguity): وينتج عن عدم تمكن المدير من المعارف والمهارات المرتبطة بأدائه مما ينعكس سلباً بتجاوزات، أو تناقضات تؤثر على صورة المؤسسة.

\* تباين الدور الإداري (Incompatibility): وينتج عن اختلاف توقعات المدير عن اختلافات مستهلكي النظام، فقد يرى هو على سبيل المثال أن الهدف هو حفظ النظام، بينما يرى الآخرون أن الهدف الرئيس له هو تحقيق أهداف المؤسسة، وإن النظام دور لآخر.

\* صراع الدور الإداري (Conflict): وينتج عن عدم فهم المديرين لحدود الدور المرسومة لكل منهم مما يؤدي إلى تداخل مظاهر الأداء مما قد يسبب تكرارات أو صراعات فيما بينهم قد تسبب اضطراباً في أداء المؤسسة ذاتها.

\* حجم الدور الإداري (Size): وقد يكون الدور الإداري غير متوافق مع قدرات الفرد وإمكانيته الشخصية إما بزيادة الأعباء (Overloading) أو بتفاهة الأعباء (loading under) وفي أي من الحالتين فإن عطاء المدير لا يكون متسقاً مع ما يطلب منه وفقاً للتوصيف الوظيفي له سواء أكان رئيساً لقسم أم عميداً لكلية أم غير ذلك من وظائف إدارية.

ولعل تقويم الأداء الإداري في إطار رؤية المؤسسة Vision، ومهمتها لتحقيق تلك الرؤية Mission، أمر يستوجب الاهتمام في بلادنا العربية، ويجب أن تحدده المعايير المعترف بها رسمياً في إطار من الشفافية والمرونة. ومن هنا فقد يكون من المفيد في هذا الموضع أن نشير إلى بعض مداخل تقويم الأداء الإداري فيما يلي:

#### أ- المداخل التقليدية Traditional

تعتمد الطرائق التقليدية في عملية تقويم الأداء على التركيز على بعض صفات الفرد التي يتم الحكم عليها من قبل المشرفين المباشرين أو الرؤساء، وتختلف كل طريقة عن الأخرى في تحديد الأنواع والأحكام المحددة فيها ومن هذه الطرائق التي تنتمي إلى المداخل التقليدية:

## 1- طريقة الترتيب: Ranking

تعد هذه الطريقة من أقدم طرائق تقويم الأداء وتعتمد على ترتيب الأفراد العاملين محل التقييم بالتسلسل حسب كفاية كل منهم من الأحسن إلى الأسوأ، حيث يعرف كل الأفراد العاملين في الوحدة الإدارية، ويعاب على هذه الطريقة ما يلي:

- عدم الموضوعية لاعتمادها على التقرير الشخصي، كما إن هذه الطريقة عرضة لتأثيرات الهالة والتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل.

- تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة، حيث لا يتوفر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في إحدى المجموعات، لأفضل فرد في مجموعة أخرى.

## 2- طريقة بحث الصفات: features

تعتمد هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات ، مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والانتظام في مواعيد العمل ، والسرعة والدقة في الأداء والمبادأة. حيث يتم إعطاء وزن لكل صفة من الصفات ويقوم المقيم بإعطاء الفرد تقديرا معيناً ، بحسب توافر كل صفة من تلك الصفات في الفرد ، ومن خلال جمع التقديرات يصبح المجموع ممثلاً للمستوى.

ويؤخذ على هذه الطريقة سهولة تحيز المقيم لبعض الأفراد أحيانا في تقدير الدرجات لكل صفة ، وكذلك يتأثر المقيم بحالته المزاجية.

## 3- طريقة المقارنة: Comparison

وتتشابه إلى حد كبير مع طريقة الترتيب، حيث يقوم المقيم وفقا لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون هم أيضا للتقييم في المجموعة نفسها. وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، حيث تقل فاعليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة ، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ، وصعوبة المقارنة من ناحية أخرى. ويضيف البعض أنها لا تخدم أغراضا متعددة ، مثل أغراض الترقية والنقل والتدريب لعدم توافر أسس المقارنة الترتيبية.

## 4- طريقة التدرج: Grading

وفيها يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات مثل : الأداء غير المرضي، الأداء المرضي والأداء

المتميز ، وتوضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه. لذلك فإن الفرد إما أن تكون درجته متميز (Outstanding) أو مرضي satisfactory أو غير مرضي Unsatisfactory وتختلف عن طريقة التوزيع الإجباري ، ولكن قد يؤدي ذلك إلى بعض التأثيرات السلبية على مشاعر الأفراد العاملين من ذوي الأداء الضعيف.

#### 5- طريقة قوائم المراجعة: Lists Check

يستخدم المقيم في هذه الطريقة قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل الإدارة حيث يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين. ويكون تأشير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما نعم أو لا. وعند إتمام قائمة المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد الدرجات والأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها.

ومعني ذلك أن المقيم لا يتدخل ولا يعرف الدرجات المحددة مسبقاً وبالتالي تقلل هذه الطريقة من التحيزات نظراً إلى اختلاف كل من المقيم والمسؤول في تحديد درجة الأهمية والدرجات لكل صفة.

#### 6- طريقة التوزيع الإجباري: Forced Distribution

تستند هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعي، والتي تقتضي بأن مجموعة من الظواهر أو الأحداث أو الأشخاص تميل إلى التركز حول الوسط ويقل تركيزها عند الأطراف، وبناء على ذلك يقوم الرئيس بتقسيم المرؤوسين إلى فئات، وترتيب كل فئة حسب موقعها على منحنى التوزيع الاعتيادي وفقاً للأداء العام للعلم وليس على أساس مجموعة من العوامل، أو المعايير المختلفة للتقييم ، وعلى الرغم من ذلك لا توضح هذه الطريقة نواحي القوة والضعف في أداء الأفراد ثم إنها تفترض تساوي مختلف المنظمات في نسبة الأفراد الممتازين ونسبة الأفراد دون المستوى.

#### ب- المداخل الحديثة لتقويم الأداء:

تواصلت المحاولات والجهود بهدف تطوير طرائق وأساليب جديدة لتقييم أداء الأفراد من أجل تقليل درجة الأخطاء أو الصعوبات أو التميز بالطرائق التقليدية، وتشمل الطرائق الحديثة ما يلي:

## 1- مقياس الملاحظات السلوكية: (BOS)

ويهدف هذا المقياس لتلاشي العيوب والصعوبات المترتبة على طريقة الترتيب على الأساس السلوكي (BARS)، ويحدد هذا المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال والتي تمثل مواقف جوهرية لسلوكيات العمل، لكن اختلافه عن المقاييس السابقة هو قيام المقيم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين موضع التقييم ويرتبهم على (5) أوزان لكل بعد بدلا من وزن واحد ، ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الفرد العامل لكل بعد من أبعاد العمل، وما يميز هذه الطريقة أنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع.

## 2- طريقة الإدارة بالأهداف: Management By Objectives

وتتميز هذه الطريقة عن غيرها بأنها تركز على مراقبة الأداء مقرونا بأهداف المؤسسة وتعتمد عملية التقييم وفقا للإدارة بالأهداف على أساس النتائج (Based Results) حيث يتم تقييم الأفراد على أساس ما تم إنجازه أو ما ينجزه من قبلهم وليس على أساس كيفية الإنجاز. ويتم ذلك من خلال مشاركة من الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف والواجبات، التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها، وقيام المرؤوس بتقييم نفسه في ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة ، وتوجد مجموعة من المزايا لهذه الطريقة ومنها:

- \* تشجيع الأفراد على تحديد أهداف خلاقة ومحددة مما يزيد من دوافع الأفراد.
- \* تعتبر من الطرائق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي والمحدد بشكل كمي.
- \* تؤدي إلى تعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم مسبقاً.
- \* تشمل عملية التخطيط والتنسيق بين أهداف المؤسسة. تنمية قدرات الفرد بما يختص بالتقييم الذاتي.

## 3- طريقة التدليل النوعي: Benchmarking

وتعتبر هذه الطريقة - وتسمى أحيانا القياس المقارن - أداة للتطوير و التحسين المستمر حيث تتيح التعلم من المؤسسات الرائدة. في نفس المجال عن طريق اكتساب المعرفة والمهارات والمعلومات التي تساهم في تحسين وتطوير الأداء. ويعتمد القياس المقارن على قياس أداء المؤسسة بمعيار المؤسسات ذات المستوى الأعلى للأداء.

- و تتميز هذه الطريقة بمجموعة من المزايا وهي:
- تساعد على الحكم على مستوى جودة الخدمة التي تقدمها المؤسسة و على الحكم على مستويات الأداء الإداري و التنظيمي الداخلي.
- تساعد على تحفيز العاملين من خلال إتاحة الفرصة لمشاهدة مدى تقدم المؤسسات الأخرى فيحثهم على العمل.
- يساعد في التعرف على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

#### 4- طريقة مراكز التقييم: Assessment Centres

تستخدم هذه الطريقة لتطوير المديرين ولتقييم أدائهم حيث تسعى مراكز التقييم إلى قياس مهارات التخطيط و التنظيم، و العلاقات الإنسانية، و نوعية التفكير ومقاومة الضغوط و الدوافع نحو العمل، و درجة الاعتماد على الآخرين، إضافة إلى مهارات التفاعلات و الاتصالات.

و تتميز هذه الطريقة بمراعاتها قابلية الفرد في التأثير على الآخرين والمهارات الإنسانية في التعامل ، إضافة إلى تقدير مشاعر الآخرين ورغباتهم، وتعتبر هذه المعلومات هامة للمستويات الإدارية المختلفة و بصورة خاصة للإدارات العليا، ولذلك فإن هذه المراكز تقيم أداء الأفراد المرشحين للإدارات العليا وفقا لبرامج خاصة وتدريبات في عملية اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية.

#### 5- طريقة المواقف الحرجة: Critical Incident

تعتمد هذه الطريقة على تحديد المتطلبات الأساسية لكل وظيفة و يقوم الرئيس بتتبع الأحداث و الوقائع الهامة التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل من جانب المرؤوسين و مقابلتها بالمتطلبات الأساسية ، و يركز المقيم على السلوكات الأساسية المساهمة في أداء العمل و يقوم بتسجيلها خلال فترة معينة لكل فرد عامل حيث يتضمن التسجيل خلاصة توضح ماذا حدث، أي تسجيل للمواقف الإيجابية والمواقف السلبية.

وتعتبر هذه الطريقة هامة في توفير التغذية الراجعة Feedback حول أداء العاملين، كما أنها تقلل من التحيز من قبل المقيم حيث يلاحظ السلوك الفعلي الحاصل غير أنه يؤخذ على هذه الطريقة أنها:

- تتطلب جهوداً كبيرة مستمرة من قبل المقيم في متابعة وملاحظة أداء العاملين وكتابة المواقف الإيجابية والسلبية.

- انخفاض الموضوعية في عملية التقييم حيث إن المواقف السلبية المؤشرة في بداية التقييم قد تكون مواقف مؤقتة تم تلاشيها من قبل العامل.

#### 6- التغذية الراجعة متعددة المصادر:

وفيها يستقبل الأفراد التغذية الراجعة من مصادر مختلفة تتضمن الأقران في العمل. والعملاء، والتقييم الذاتي، ويؤدي مثل هذا النوع إلى توازن أكثر موضوعية عن التغذية الراجعة من قبل المدير. وينتج عنها تحسين في الأداء وفهم أكثر للاحتياجات التدريبية، ولعله من الجدير بالذكر أن التغذية الراجعة المتعددة المصادر تتميز ببعض الخصائص منها:

- تحفيز العاملين وتشجيع فرق العمل.

- زيادة القابلية للتقييم.

- تعزيز سلوك الإدارة الجيد.

أما التقييم الذاتي للأفراد، فيعد وسيلة من وسائل تعرف الفرد لإمكاناته وقدراته الأدائية مقارنة بما يمتلكه الآخرون. فيستطيع تحديد موقعه على محك الأقران ويسعى لتطوير ذاته في المعرفة وتنفيذ المهارات والممارسة الميدانية وإعادة تقييم الذات.

#### ثانياً - المتابعة:

يُعبّر مفهوم المتابعة Monitoring عن التقويم الدائم للأداء Performance والإنجاز Achievement وآليات التفاعل المختلفة داخل المنظومة Mechanizms. وذلك للتأكد من تحقق الأهداف المؤسسية فيما يتعلق بتنظيم العمل وإجراءاته ومنتجاته، وكيفيات التطوير.

وتتصف عملية "المتابعة" بمجموعة من الصفات التي اتفق عليها الخبراء، لعل من أهمها أنها:

1- عملية دورية: تبدأ منذ بدء تنفيذ الأعمال ولا تنتهي إلا بعد تقديم مؤشرات عن الأداء والتفاعلات بأنواعها وقوتها وتوجهاتها. وكذلك المنتج بشكله وخصائصه وفعاليتها.

2- متكاملة: تتضمن أدواتها ما يغطي كل الدقائق المطلوب متابعتها سواء بالملاحظة أو بالرصد أو بالاستنتاج من مظاهر عدة أو بالمقارنة أو بالقياس



على محك. أو غير ذلك مما يتكامل Integrate لتحقيق شمول النظرة وفعل المتابعة Comprehension.

3- متجددة: تتطور وفقاً لنتائج يراها المختصون من أدائهم السابق لتتنوع من حيث الشكل والمضمون بما يضمن الدقة الأفضل والوضوح التعبيري.

4- حيادية: بعدم توقع النتائج، ولا يجب أن يتدخل عنصر التميز في الرصد أو التعبير. وإنما يتم العوض لما يتم الحصول عليه بالفعل من نتائج دون تجميل أو تزوين.

5- ممتدة: تتسع أبعادها لتغطي كل جوانب موضوع المتابعة الفرعية بما في ذلك مثلاً جوانب الأداء ومهارته، واتجاهات العاملين، وتفضيلاتهم، ورؤاهم المستقبلية... وغير ذلك.

\*\* كما يتفق العاملون في مجال "المتابعة" على أن تنفيذ المتابعة لا بد وأن يحدث نوعاً من التوافق الجبري Compulsory Adjustment بين الأهداف العامة للأداء والجهود التي يقوم بها العاملون لإنهاء المهام بأقصى درجة ممكنة من الكفاية وبأعلى مستوى ممكن من الجودة. ويتطلب هذا الأمر من القائمين على المتابعة تفهماً استيعابياً لأفكار ومواقف العاملين. وتفهماً توكيدياً لمعارفهم حول جوانب العمل بفحص تلك الأفكار والمواقف وتحليلها والإفادة منها في تطوير أدوات المتابعة. وكذلك تفهماً استرجاعياً للخبرات السابقة في مواقف مشابهة ليستطيع القائمون على المتابعة تفسير النتائج بصورة حقيقية ويقررون عنها تقريراً واقعياً.

### ثالثاً- الاعتمادية Accreditation:

يقصد بالاعتماد في المجال التعليمي وصول مؤسسة تعليمية ما أو برنامج تعليمي معين إلى مستوى من الأداء والإنجاز تتحقق فيه المعايير التي ترتضيها المؤسسة الرسمية بهيئاتها ولا تختلف فيما بينها على ضرورة توافرها. ويعد استخدام الاعتماد في المجال التعليمي مدخلاً جيداً لتأكيد أهمية وتشجيع المؤسسات التعليمية على اكتساب هوية مميزة تتسم بالجودة المرتبطة بالالتزام بالمعايير فكرياً وتطبيقاً.

ومن الجدير بالذكر أن المؤتمر العام للمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم عام 2004 قد اقترح هيئة عربية للتقويم والاعتماد التربوي، يناط بها منح الاعتمادية كترخيص يدل على جودة المؤسسات والبرامج التعليمية وفق ما يتم الاتفاق عليه بين الدول العربية من شروط في إطار المتغيرات العالمية المحيطة بنا والشروط العالمية للاعتماد التي تصلح للالتزام بها.

## تميز المخرجات

### مقدمة:

برز مصطلح (التميز) في التعليم والتعلم مع مطلع القرن الحادي والعشرين في البلاد العربية ، بعد أن شاع تداوله في كل من المنهج القومي للتعليم في المملكة المتحدة عام (1989) وفي كتاب "أمريكا عام 2000" الذي عبر فيه رئيس الحزب الجمهوري في الولايات المتحدة الأمريكية عن رؤيته لدولته عندما نشره عام (1991).

أن التميز Excellence هو تفرد الخريج في صفة أو أكثر لسمة أو مهارة أو كفاية أو أداء ينال ثناء الغير وتقديره، وبذلك يتباين معنى التميز عن معنى الجودة التي تهتم ببلوغ مستوى أداء الخريج إلى مستوى المعايير القومية المبتغاة. بمعنى آخر أن التميز صفة للخريج الرائع Outstanding والتي لا يصل إليها إلا النخبة القليلة، بينما الجودة تعبر عن مستوى الخريج القريب أو المطابق لمستوى المعايير القومية المنشودة والذي يجب أن يبلغه كل خريج، ويعتبر التميز نقطة اتفاق إجماعي Consensus بين المدارس والمذاهب الفلسفية المختلفة والتي ترى أنه الغاية النهائية The End للمحكات التالية.

### محكات التميز:

يمكن تحديد اثني عشر محكا للتميز لخريجي مؤسسات التعليم العالي في ضوء تحليل وإعادة تركيب مكونات التميز التي وردت في الأدبيات. وهذه المحكات تتناول اتباع الخريج لأساليب التفكير: العلمي، والتكنولوجي، والنقدي، والابتكاري، والتنموي، والمستقبلي، بجانب قدرته وفاعليته في البيئة ، واستثمار مواهبه في هوايات نافعة، علاوة على تمكنه من المهارات الحياتية الأسرية.

### أولا - اتباع الخريج للأسلوب العلمي للتفكير:

أن يكون الخريج متعودا على اتباع الأسلوب العلمي للتفكير وفق مقاربة من اثنتين هما:

#### 1- مقارنة منطق العلم

أ- الإحساس بالمشكلة.

ب- تحديد المشكلة.

- ج- فرض الفروض.
- د- اختبار صحة الفرض وصدقه العلمي.
- هـ- استبقاء/استبعاد الفروض.
- و- تكوين وجهة نظر أو افتراض Assumption.
- ز- التعميم وفق شروط الاستمرارية والضرورة والحتمية العلمية أو الاحتمالية العلمية.

## 2- مقارنة طبيعة العلم

- أ- تحديد أبعاد الموضوع.
- ب- رصد أكبر قدر من المعلومات أي الحقائق والبيانات التي تتعلق بالموضوع في شتى الأزمنة (التاريخ) أو في شتى الأماكن (الجغرافيا)، وفي ضوء شتى التوجهات الفكرية (أيديولوجيا).
- ج- تحويل المعلومات إلى معرفة خلال تحليلها وإعادة تركيبها وعرضها وفق تصنيفات علمية / منطقية غير متداخلة ، وتفسيرها سببياً في ضوء زمان ومكان حدوثها وفي إطار سياق أيديولوجي وثقافي يحيط بها.
- د- التنبؤ العلمي الحتمي Prediction أو التنبؤ العلمي الاحتمالي Forecasting وفق شروط الاستمرارية، والانتظام والضرورة العلمية.

### ثانياً- اتباع الخريج للأسلوب التكنولوجي في التفكير:

أن يكون الخريج متعوداً على اتباع الأسلوب العلمي في المحك السابق ويزيد عليه خطوة هي الضبط Control والتحكم في الظاهرة أو الموقف.

### ثالثاً- اتباع الخريج للأسلوب الناقد للتفكير:

أن يكون الخريج متعوداً على اتباع الأسلوب الناقد للتفكير وفق مقارنة من المقاربات الأربع التالية:

## 1- مقارنة بنيامين بلوم B. Bloom

- أ- مستوى المعرفة (التذكر، والوصف، وتحديد الإجابات لأسئلة: من؟ ومتى؟ وماذا؟ وأين؟).

ب- مستوى الفهم (التفسير وفق العلية الصغرى أو الكبرى أي الأسباب المباشرة أو البعيدة ، والموازنة ، وإيجاد علاقات).

ج- مستوى التطبيق (النفع المادي أو العقلي أو النفسي أو الروحي من الفكرة أو الشيء أو العمل).

د- مستوى التحليل ( تجزئة الفكرة أو الشيء أو العمل إلى مكوناته وعناصره مع وضوح العلاقة بينها ).

هـ- مستوى الاصطناع ( التركيب ) Synthesis ( اصطناع فكرة أو شيء أو عمل جديد من مكونات وعناصر قديمة ولكن وفق علاقات مستحدثه).

و- مستوى التقويم ( إصدار حكم على فكرة أو شيء أو عمل ووضع سلم قيمي أو درجة أفضلية لكل منها ).

## 2- مقارنة واطسون جليزر Watson Glaser

أ- التمييز بين الأفكار والأشياء والأعمال.

ب- التفسير العلمي السببي أي ربط بين متغيرين لهما وجود حقيقي غير وهمي أو خرافي.

ج- التقويم ( إصدار حكم على فكرة أو شيء أو عمل ، ووضع سلم لأولوياتها ).

## 3- مقارنة كورنل Cornell

أ- تعرف أبعاد الفكرة أو الشيء أو العمل.

ب- تنمية هذه المعرفة خلال مراجعة المصادر البشرية أو الالكترونية أو اللاكترونية.

ج- بلورة صورة كلية لما ننقده.

د- إثبات صدق Validity هذه الصورة خلال مقارنة أكثر من صورة وصل إليها أكثر من باحث، أو عدة صور لباحث واحد كبدائل، وتكون المقارنة من حيث وضوح الصياغة، وجلاء المعنى، ومنطقية الاستقراء والاستدلال.

#### 4- مقارنة أنكس و وير Ennks – Weir

أ- استجلاء أسباب وجود الفكرة أو الشيء أو العمل.

ب- تقويم هذه الأسباب.

ج- ترتيب أولويات هذه الأسباب مع شرح مبررات وضع كل سبب بالنسبة إلى ما قبله وإلى ما بعده.

#### رابعاً- إتباع الخريج للأسلوب الابتكاري للتفكير:

أن يكون الخريج متعوداً على اتباع الأسلوب الابتكاري للتفكير وفق الأبعاد الأربعة التالية:

1- الطلاقة ( اللفظية ، والتعبيرية، والارتباطية، وقصف أكبر قدر من الآراء تتعلق بالفكرة أو الشيء أو العمل ).

2- المرونة ( الذهنية من أجل التكيف الخلاق، أي الانتقال الواعي من أسلوب للتفكير إلى آخر من أجل التوافق Adjustment مع متطلبات نجاح الفكرة أو الشيء أو العمل ).

3- أصالة الاستنتاجات والاستقرارات من حيث عدم شيوعها ، أو عدم توقعها، واتسامها بالجدة.

4- التدقيق Elaboration في رؤية تفاصيل وحذافير الفكرة أو الشيء أو العمل، وفي علاقات هذه الجزئيات بغيرها ، لأن بعض العناصر قد تبدو تافهة بالنسبة إلى الشخص العادي ، ولكنها تنطوي على احتمالات هامة الأثر للمفكر وفق نظرية الفوضى التي تطورت إلى نظرية اللايقين ثم تطورت إلى نظرية التعقد Chaos، Uncertainty، Complexity ومغزاها هو " أكبر الخطر من مستصغر الشرر " .

#### خامساً- اتباع الخريج للأسلوب التنموي للتفكير:

أن يكون الخريج متعوداً على اتباع الأسلوب التنموي للتفكير الذي يتكون من أربع مراحل متعاقبة متداخلة:

1- وصف موضوعي للواقع الذي نهتم بتنميته.

2- وصف موضوعي لواقع آخر نعتقد أنه أفضل من الواقع الذي نريد تنميته.

3- الميل إلى تغيير الواقع الذي نهتم بتنميته وفق النموذج الأكثر تقدماً.

4- بذل الجهد في تغيير الواقع ليتعادل أو ليعلو على مستوى النموذج الآخر.

### سادساً - اتباع الخريج لأسلوب التفكير المستقبلي لمواجهة الآزمات المحتملة أو المباغتة:

أن يكون الخريج متهيئاً لمواجهة الآزمات قبل تحولها إلى كوارث خلال اتباع أسلوب  
تفكير مستقبلي يعتمد على القدرة على وضع سيناريوهات وفق نمط من نمطين هما:

1- سيناريو مستقبلي يعتمد على الحاضر والماضي.

Forecast – Nowcast – Backcast

2- سيناريو مستقبلي يبدأ بطموحات ثم تعبئة الإمكانيات المتاحة لتحقيقها.

### سابعاً - معايشة الخريج لعصر الرقمنة Digital:

أن يكون الخريج على وعي بمقومات عصر الديجيتال الآتية :

1- الإيمان بتوليد المعرفة ونشرها والدعوة إلى الانتفاع بها.

2- توليد المعرفة خلال مصادر بشرية أو إلكترونية أو لا إلكترونية.

3- التعبير عن الرأي شفاهة أو كتابة في إيجاز دقيق غير مخل بالمعنى.

4- استخدام الرموز والرسوم البيانية والمعادلات الرياضية كأدق صور الإيجاز  
في التعبير.

5- عدم الخلط بين المعرفة المتولدة من شبكات المعلومات ومن المصادر  
الألكترونية ، فالأولى يغلب عليها ( الكم ) والثانية يغلب عليها ( الكيف ) .

### ثامناً - مواطنه الخريج مواطنة فعالة :

أن يكون الخريج متمكناً للقدرة الآتية :

1- التعبير عن انتمائه وحب لوطنه.

2- ترجمة هذا التعبير إلى سلوكات تتمثل في انخراطه في أنشطة مجتمعية سواء  
أكانت سياسية أم اقتصادية أم ثقافية أم نقابية أم رياضية أم تنموية .. الخ.

- 3- العمل على تحقيق التماسك القومي بجعل المواطنة ركيزة لتعامله مع الآخر، بمعنى تقدير الاختلاف والتنوع الثقافي، والنوع الاجتماعي (ذكور / إناث)، فإعراى حقوق الغير ويحترم توجهاته ويتسامح معه.
- 4- تقدير وإكبار رموز الوطن.
- 5- إبداء الرأي في الشأن العام مع الوعي بمبدأ التعددية ، وأن الحقيقة نسبية ولا يملكها فرد أو مجموعة بذاتها .
- 6- نبذ السلبية في الشأن العام.
- 7- الميل إلى أداء الواجبات الشخصية والأسرية والمجتمعية.
- 8- تعرف خصائص الحكومة الجيدة والعمل من أجل تحقيقها بالأساليب السلمية خلال صندوق الاقتراع.
- 9- نبذ شتى أساليب العنف بالكلمة أو الإيذاء أو أدوات التدمير.
- 10- الميل إلى العمل في فريق سواء أكان قائداً أم عضواً.
- 11- استخدام أساليب التفكير العلمي والتكنولوجي والناقد والابتكاري والتنموي والمستقبلي في قراءة الخطاب الإعلامي الرسمي أو المعارض.
- 12- الحرص على دينامية المجتمع ونبذ تجميده بمبررات تتعلق بالاستقرار.
- 13- الحرص على أداء واجباته الوطنية بقدر تمسكه بحقوقه.

### تاسعاً- الفاعلية البيئية للخريج .:

- أن يكون الخريج على وعي بالآتي:
- 1- مقومات البيئة السليمة.
- 2- صون البيئة في كل من المستوى الفردي والأسري والمحلي والوطني والإقليمي والقاري والعالمي.
- 3- الحاجة إلى الإسهام في حل القضايا البيئية.
- 4- الحاجة إلى مراعاة احتياجات الأجيال القادمة خلال التنمية المستدامة.
- 5- العلاقة الفاعلة بين الحضارة العالمية والثقافات المحلية في ضوء البيئة وحمايتها من التشوه والفساد.
- 6- ضرورة الانخراط في أنشطة تستهدف صون البيئة وتنميتها.

## عاشراً- استثمار الخريج مواهبه في هوايات نافعة :

يتمثل المستوى القياسي المتميز للمواهب في ثلاثة أبعاد هي:

- 1- اهتمام الخريج بالتدقيق في أدائه.
  - 2- اقتران تفاني الخريج في أدائه بالشعور بالرضا وعدم الملل.
  - 3- بلوغ الخريج لإنجاز له قيمة شخصية أو مجتمعية.
- وتظهر مقومات المواهب في أربعة مجالات للهوايات هي:
- 1- هوايات عقلية: مثل أنشطة الكمبيوتر، والأنشطة العلمية والأكاديمية.
  - 2- هوايات فنية: مثل الأدب بشتى صنفه ، والموسيقى والفنون التشكيلية ، والغناء ، والتمثيل.
  - 3- هوايات رياضية: مثل الألعاب الفردية أو ألعاب الفريق، وألعاب القاعات المغلقة والساحات المفتوحة، وألعاب التنافس وألعاب للصحة الشخصية.
  - 4- هوايات قيادية: مثل الميل إلى قيادة وتنسيق أنشطة اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية أو نقابية

## حادي عشر- نظرة الخريج البانورامية للأخلاق والخلق :

تتعلق الأخلاق Ethics بالمبادئ وفق مدارس فلسفية مختلفة ، بينما يتعلق الخلق Morals بالسلوكات والتصرفات القابلة للملاحظة والقياس والتقويم أو كليهما يقوم على أساس الإلزام الخلقي خلال إرادة حرة أو خلال قسر خارجي ، وظهرت بعد عام (1990) رؤية بانورامية للأخلاق والخلق لا تقتصر على علاقة ( إنسان / إنسان ) بل تمتد إلى علاقات أخرى كما يتضح في التالي :

### (1) مستوى علاقة ( إنسان / إنسان )

تتعدد المدارس والمذاهب الفلسفية في هذا المجال كما يلي :

- أ- المثالية: نرى أن القيم الأخلاقية خالدة ومطلقة.
- ب- الواقعية: تخضع القيم الأخلاقية للقوانين الطبيعية.



ج- البرجماتية : تخضع القيم الأخلاقية لمبدأ النسبية ، فما هو خير في موقف قد يكون شراً في موقف آخر أو سياق آخر.

د- الثيولوجية : تقوم جميع المدارس الثيولوجية على أساس أن القيم الأخلاقية موحى بها وأن الخضوع لها فريضة مقدسة.

## (2) مستوى علاقة ( الإنسان / جسمه )

صون الإنسان لصحته الجسمية والنفسية والعقلية ضرورة أخلاقية لبقائه ولتقدمه، ولبقاء المجتمع ولتطوره.

## (3) مستوى علاقة ( الإنسان / المملكة الحيوانية )

حرص الإنسان على سلامة علاقته بالمملكة الحيوانية قيمة أخلاقية لحماية نفسه من الأمراض المشتركة ومن جنون البقر وغيره من علل وأوبئة. بجانب أن الرفق بالحيوان مبدأ أخلاقي قديم.

## (4) مستوى علاقة ( الإنسان / المملكة النباتية )

حرص الإنسان على انتشار خضرة النبات ضرورة أخلاقية لمواجهة أزمة الاحتباس الحراري وثقب الأوزون وعدم التوازن البيئي الذي يدمر حياة الإنسان على الأرض.

## (5) مستوى علاقة ( الإنسان / الأرض )

حرص الإنسان على عدم التبذير في إمكانات الحاضر من أجل حقوق الأجيال المقبلة ضرورة أخلاقية لأنه ما عاش إنسان ولا لنفسه فقط.

## ثاني عشر: تمكن الخريج من المهارات الحياتية الأسرية:

أن يكون الخريج حريصاً على صقل وإتقان المهارات الحياتية الأسرية في خمسة مجالات رئيسة هي :

### (1) مجال الأطفلة

- تعرف طرائق إعداد الأطفلة الصحية وحفظها.

- تعرف كيمياء الأطفلة لانتقاء أكثرها مناسبة لكل عضو في الأسرة (السليم / المريض، الكبير/ الصغير، صاحب النشاط العضلي / العقلي، البالغ / الرضيع )

- تعرف بدائل الأطعمة الغالية والتي لا تقل عنها في قيمتها الغذائية.
- الحرص على الالتزام بالعوادات الصحية في تناول الأطعمة.

## (2) مجال الملابس

- تعرف أنواع النسيجات والموديلات المناسبة لكل عضو في الأسرة في المواسم والمناسبات والظروف العادية.
- اختيار الألوان المتناغمة جمالياً والملائمة لكل عضو في الأسرة.
- اختيار الملابس على أساس ملاءمتها السعريّة ، والجودة ، والذوق الشخصي وميزانية الأسرة.
- ربط الحالة النفسية لكل عضو في الأسرة باختياراته لملابسه.
- تجديد الملابس القديمة والمحافظة عليها في غير مواسم استخدامها.
- إصلاح التمزق وإزالة البقع بأساليب بسيطة.

## (3) مجال اقتصاديات / اجتماعيات الأسرة

- تحقيق التوازن بين دخل الأسرة من ناحية، ونفقاتها ومدخراتها من ناحية أخرى.
- مرونة ميزانية الأسرة لتتلاءم مع الطوارئ والأزمات والمناسبات والمواسم والأعياد، ومتطلبات تعليم الأولاد والترويح.
- إشراك كل عضو في الأسرة في وضع الميزانية.
- الاحتفاء بالعطلات كفترة زمنية لتجديد النشاط والحيوية لكل عضو في الأسرة.
- تشجيع كل عضو في الأسرة على مجاملة الأصدقاء والجيران والأقارب في المناسبات المختلفة.
- متابعة رب الأسرة لأوجه إنفاق المصروف الشخصي لكل عضو في الأسرة.
- متابعة رب الأسرة للعلاقات الاجتماعية لكل عضو في الأسرة.
- توجيه كل عضو في الأسرة لعدم الانسياق وراء خداع الإعلانات التجارية.
- توجيه كل عضو في الأسرة إلى استثمار ( الوقت ) كإسثمار شخصي لا يمكن تعويض الفاقد منه.
- تقدير الظروف النفسية والاجتماعية لكل عضو في الأسرة.

#### (4) مجال الإنجاب والطفولة

- تقدير الخريج لأبعاد المشكلة السكانية على المستوى الفردي والمستوى الاجتماعي.
- الحرص على اختيار شريك الحياة المناسب بيولوجياً ، وجمالياً ، واجتماعياً، وصحياً، وثقافياً، وعمرياً، واقتصادياً، وأخلاقياً، ونفسياً، وروحياً.
- وعي الخريج بالأمراض الوراثية.
- وعي الخريج بالتوالد الطبيعي والاصطناعي ومتطلبات الرعاية قبل الحمل وفي وأثنائه وبعده.
- التزام الخريج بأخلاقيات الإنجاب.

## مصادر

- 1- Beck, R. L., Applying Psychology: Critical Creative Thinking, New Jersey, Prentice Hall, 2nd ed., 1992.
- 2- Bennet, D. H. & Sylvan, R., Australian Perspective of Environment Ethics, Cairo, UNSSCO & NCERD, Consulting Meeting on Environmental Ethics, March, 2 - 3, 1990.
- 3- Briggs, A., & Burke, P., A Social History of Media, From Gutenberg to the Internet, Cambridge, Polity Press, 2002.
- 4- Brown, R. G., School Thoughts: How the Politics of literacy Shape Thinking in the Classroom, San Francisco, Jossey Bass, 1993.
- 5- Bush, G., America 2000, an Education Strategy, Washington, White House, April, 18, 1991.
- 6- Caldwell, B. J. & Hayward, D.K., the Future of Schools, Lessons from the Reform of Public Education, London, the Falmer Press, 1998.
- 7- Fullan, M., Change Forces with a Vengeance London, Rutledge Falmer, 2003.
- 8- Gearon, L., Learning to Teach Citizenship in Secondary Education, London, Rutledge Falmer, 2003.
- 9- John, G., Cultural Development & Environment, Paris, UNESCO, 1992.
- 10- Lyimo , P.M., We Will Not Accept Aid to Any Cost or Terms, Essay, Development & Cooperation , Frankfurt, July, 2005, pp. 286 - 287.
- 11- Moon, B., (Ed), New Curriculum, National Curriculum, London, Hodder & Stoughton, 1990.
- 12- Norton, M. S., et al., the School Superintendency, New Responsibility, New Leadership Boston, Simon & Schuster, 1998.

- 13- Sara, L. H. & Valentine, G., *Cyperkids, Children in the Information Age*, London, Rutledge Falmer, 2003.
- 14- Stenberg, R. J., (Ed), *Encyclopedia of Human Intelligence*, New York, Macmillan Pub. Co., Vol. I, 1994.
- 15- Stevenson, N., *Cultural Citizenship, Comopoliton Questions*, Berkshire, McGraw-Hill Ed., 2003.
- 16- Underwood, J. D. M., and *Computers & Learning: Helping Children Acquire Thinking Skills*, Basil, Black Well, 1990.
- 17- Wells, G. & Glaxton, G., (Eds.), *Learning for Life in the 21st. Century*, Oxford, Black Well, 2002.